我国高校智库人力资源配置模式研究

丁怡　李刚

南京大学中国智库研究与评价中心　南京 210023

摘要：[目的/意义]高校智库作为我国新型智库发展不可或缺的组成部分，人力资源的配置对其建设至关重要。**[方法/过程]**本文结合中国智库索引（CTTI）的相关数据，就高校智库人力资源配置模式提出如下四种模式，一是南大紫金传媒智库明星教授联盟模式，二是校级智库运营中心模式，三是学校扶持的独立实体智库模式，四是学校智库特区模式。**[结果/结论]**因此，高校智库是否建立了特色鲜明的人力资源模式是高校智库能否成功的必要条件。

关键词：高校智库　人力资源　配置模式

分类号：C931.3

1 引言

截至 2016 年 12 月 17 日，中国智库索引（简称 CTTI）已收录来源智库 490 家，其中高校智库有 255 家，占 52%，在所有智库类型里占据较大比重[1]。中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于加强中国特色新型智库建设的意见》中，明确提出要构建中国特色新型智库发展新格局，推动高校智库发展完善。人才是高校智库的核心资源，如何使之得以充分利用，许多高校智库做了有益的探索，形成了一些人力资源配置模式，值得总结。近日，教育部官方网站最新发布全国高等学校名单，截至 2017 年 5 月 31 日，全国高等学校共计 2914 所[2]。我国高校拥有 63 万人的社科队伍，聚集了 80%以上的社科研究人员、近半数的两院院士，多数高校拥有相当规模的博士和硕士研究生队伍，说明高校智库建设的人才支撑是其他机构或部门难以比拟的。[3]但是，人才资源丰富并等于人尽其才，影响高校智库人力资源效能的高低有许多因素，其中高校智库人力资源配置模式对提升智库研究队伍的稳定性，实现人员有效利用，促进高校智库的成果效益最大化、发展最优化而言，是一个关键因素。

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

2 我国高校智库人力资源配置模式

人力资源是一个国家或地区中的人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织利用的体力和脑力劳动的总和。[4]人力资源配置就是根据经济社会发展的客观要求，通过一定的形式和机制科学合理的调配人力资源的管理行为，从而使人力资源与其他资源合理有效地结合，产生最佳的工作结果[5]。高校智库即各个大学主办的各种研究院、研究所或研究中心，是一种学术型的智库研究机构[6]。我国高校智库人力资源配置按照科学、公平的原则，通过招聘、培训、激励等管理方式，用人之所长，使合适的人干合适的事，人事相宜，做到人尽其能、能尽其用、用尽其事，人事相宜，[7]实现组织内外相关人力资源的有效利用，满足智库当前及未来的研究需求，促进机构目标的实现与成员发展的最大化。往往在进行人力资源配置之前，要对高校智库人力资源进行合理规划，根据机构内外环境的变化，通过对机构未来人力资源的供需情况进行分析，从而实现人力资源的合理配置。其中，组织架构作为内部分工协调的基本形式，有利于实现工作岗位的设计与分析，有效配置人力资源。我国大多数的高校智库人员设置的一般组织架构主要包括以下两大部分：一是权力机构，由理事会组成，理事长作为机构领导；二是常设办事机构，秘书长领导，由行政系统、研究咨询团队以及技术开发团队组成（如图 1 所示）。但各个智库特点不同，仍然需要具体问题具体分析。

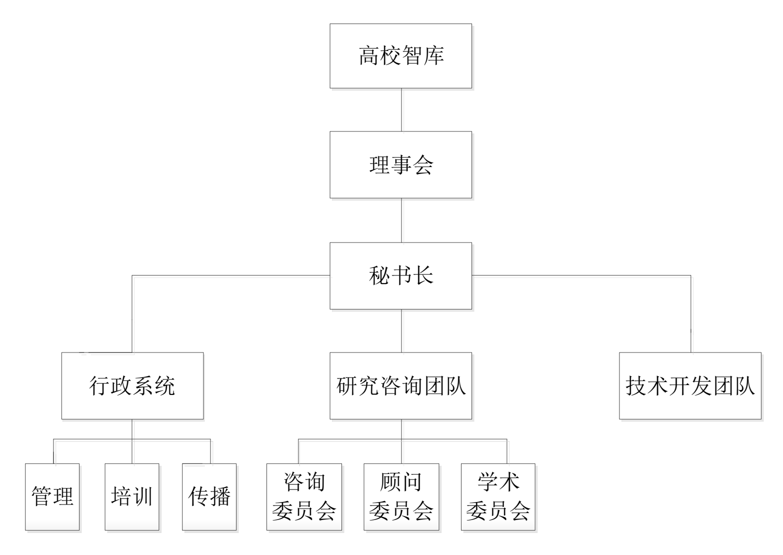


图 1 高校智库人员配置的一般组织架构

Figure 1 The general organizational structure of staffing in a think tank

其实，针对智库本身，如何开展研究活动主要受以下两个方面影响：一是开展研究工作的组织方式，二是研究人员的结构。它们之间复杂的相互作用造就了

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

智库组织模式[8]。笔者参考 CTTI 来源智库 MRPA 测评报告，分别选取“985”高校智库组、“211”高校智库组以及普通高校智库组评分排名前十的高校智库作为研究对象，对比、分析相关人员信息，归纳总结出 4 种人力资源配置模式。一是南大紫金传媒智库明星教授联盟模式，以明星教授为主题的研究团队是机构的一大亮点；二是校级智库运营中心，具有强大的实体运营资源；三是学校扶持的实体独立智库模式，拥有全职研究团队和营运团队；四是学校智库特区模式，在智库建设方面享有来自母体高校较大的政策与财政特惠。

2.1 南大紫金传媒智库明星教授联盟模式

2.1.1 模式特征

（1）机构人才队伍建设

紫金传媒智库实行理事会领导下的研究院院长负责制。智库设立学术委员会和院务委员会及多学科博士后工作站。自 2015 年 9 月开启“旋转门”至今，南大紫金传媒智库吸纳来自省内媒体的 4 位专职研究人员加盟。截至目前已拥有来自社会学、政治学、传播学、情报学、法学及经济学等专业的专家学者近 50 位，其中高级研究员 15 位、研究员 10 位、中外学术委员会成员 8 位等，另外还拥有博士后 2 位、专兼职运营人员 3 名等。（具体表 1 所示。）

表 1　南大紫金传媒智库人员信息表

The staff information of Zijin Media Think Tank

智库成员	数量	学位结构	数量	行政人员专业技术职称	数量	科研人员专业技术职称	数量
行政人员总数（全职）	1	行政人员（博士）	0	行政人员（正高级）	0	科研人员（正高级）	11
行政人员总数（兼职）	2	行政人员（硕士）	2	行政人员（副高级）	0	科研人员（副高级）	1
科研人员总数（全职）	0	行政人员（学士）	1	行政人员（中级）	1	科研人员（中级）	12
科研人员总数（兼职）	29	科研人员（博士）	28	行政人员（副高级）	0	科研人员（初级）	0
现有在站博士后人数	2	科研人员（硕士）	1	行政人员（其他）	2	科研人员（其他）	5

（*注：该表数据来源于机构调研，调研时间截止于 2017 年 7 月 3 日）

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

智库机构的人员有全职和兼职两种类型，通过上表可以看出:第一，南大紫金传媒智库除了少量的全职行政人员之外，缺少全职科研人员，整个机构依靠兼职科研人员来展开研究。第二，整体科研人员学位结构、专业技术处于较高水平，具有较强的研究能力。这样的人员结构一方面有利于新思想的不断融入，另一方面较大比重的兼职人员，对人力资源模式的稳定性和“智库内核”的形成容易造成一定的影响。

（2）明星教授课题组联盟

就研究工作的组织方式而言，可以将其划分为明星型和团队型两种模式。在明星型模式下，著名的、有影响力的研究员通常是把自己的课题组带入智库独立地开展工作。团队型模式通常包含一个核心团队，该团队可以从智库其他研究中心和咨询顾问那里获取特别的帮助[9]。紫金传媒智库无疑属于第一种。2016 年 11 月，紫金传媒智库正式聘任了南京大学社会学院、政府管理学院、信息管理学院、新闻传播学院及法学院的 14 名教授为高级研究员，形成“明星教授”联盟。在“明星教授”的影响力下，以课题组作为基本作战单元，开展研究工作，由于课题组已经有长期磨合，工作效率比较高。一个社会问题的产生通常是社会、经济、文化和政治等多方面综合因素所致，相应公共政策建议的提出也必须是综合多元的，这就要求智库内必须有通才型的专家或者各学科专家的通力合作。[10] 当然，研究学者的合作精神、责任意识也不可缺少。为弥补明星教授课题组各自为战的不足，“紫金”在日常的运营中也注重强化对学者间的相互沟通，包括建立智库学者群，进行日常信息交流，召开双周例会、“紫金圆桌会议”等。

2.1.2 绩效状况

（1）形成了“自我造血”机制

筹资水平的高低很大程度上可以反映出智库运营的成功与否。对于紫金传媒智库而言，由于明星教授较强的学术影响力和号召力，借助自身强大的关系网，使其领导下的课题组获得较多数量的横向项目，并可从中获得一定的项目资金。除此之外，“紫金”还可以争取政府的专项资金，以及争取企业、基金会和社会公益机构的赞助，避免一些权力部门与经济实体的干扰，推出相对客观公正的分析报告和决策建议，并加速成果的转化，带来更多长期、稳定的收益，从而形成

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

“自我造血”机制[11]。据紫金行政团队反映，“紫金”已经具备自我造血功能，除了来自政府拨款外，通过研究咨询项目筹措的资金已经高于政府拨款。

（2）明星教授联盟促进了跨学科资源整合

智库本身就是多元化的存在，只有倡导多学科交融才能对国内重大事件、关键事件和突发事件领先发声、权威发布，才能为国家重大政策的出台建言献策，多学科的互补借力也可使得智库免于说外行话。[12]以南京大学人文社科五大院系为主营地，依托社会学、政治学、法学、新闻传播学和信息管理等一级学科相互融入，在完善学科建设的过程中把握政治发展动向，不断加深各学科间思想的碰撞与交流，灵活高效，从而实现了跨学科整合，促进资源共享，解决了传统高校院系之间彼此隔绝的状态。

（3）明星教授的国内外学术网络促进了智库内外传播

近年来，南大紫金传媒智库不断加大对外开放交流的力度，在 2016 年有 2 次于境外智库互访的机会，并单独设置了 1 名国际事务专职人员负责维护与境外合作伙伴关系。这一职位的设置无疑对机构内部的研究人员起到很大的激励作用，能够增进思想的交流，融入国际元素。除此之外，“紫金”还积极召开不同规模的会议，其中有国际级会议 12 次，厅（司/局）级以下会议 17 次。会议的召开，既提升了机构“紫金”的知名度，打响了业界的名声；同时参加会议的机会可以视为对有一定成果的研究人员的奖励，增强了自身的价值感。与此同时，紫金传媒智库还极力促进宣传推广，设立官方网站、微信公众号，增进公众的了解。包括网络媒体、广播电视、纸媒等不同形式都对该机构进行报道，涉及国家级、省级、地市级及以下等多层次宣传形式。

2.2 复旦发展研究院-校级智库运营中心模式

2.2.1 模式特征

（1）“寓研（究员）于教（师）”整合全校研究咨询力量

复旦发展研究院模式的主要特征就是用一个强大的行政团队承担行政、传播和研究成果的二次开发，对全校的研究咨询成果及时识别、收割、二次开发、传播。研究院除少了博士后外，没有自己的全职的科研人员。在人员配置方面，复旦发展研究院遵循了“开放式”原则，如表 2 所示。

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

表 2 复旦发展研究院人员信息表

Table 2 The staff information of Fudan Institute of Development

智库成员	数量	学位结构	数量	行政人员专业技术职称	数量	科研人员专业技术职称	数量
行政人员总数（全职）	24	行政人员（博士）	3	行政人员（正高级）	0	科研人员（正高级）	
行政人员总数（兼职）	0	行政人员（硕士）	18	行政人员（副高级）	1	科研人员（副高级）	
科研人员总数（全职）	0	行政人员（学士）	3	行政人员（中级）	11	科研人员（中级）	
科研人员总数（兼职）	80	科研人员（博士）	80	行政人员（副高级）	1	科研人员（初级）	
现有在站博士后人数	30	科研人员（硕士）	0	行政人员（其他）	12	科研人员（其他）	

（*注：该表数据来源于机构调研，调研时间截止于 2017 年 7 月 3 日。关于科研人员专业技术职称由于复旦发展研究院机构未进行调查、统计，这里无数据提供。）

除此之外，复旦发展研究院拥有专业的运营团队，划分为学术运营部、战略合作部、学术拓展部、全球事务部、学术咨询部这 5 个部分，各个部门人员权责明确，他们都有一个共同的名字叫做“FDDler”。整个团队普遍以年轻群体为主，平均年龄 29 岁。在关注中国国情的同时，复旦发展研究院还积极走出国门，运营团队的工作范围遍及各个国家和地区。

复旦发展研究院在活跃、自由、开放的复旦学术氛围下，任何学有专长或具有一定能学术研究能力的学者都可以参与其中，有效地整合各院系的研究力量，充分发挥复旦大学学科建设齐全、人才机制的优势。由于全职行政团队的报酬和员工编制问题等原因，研究院可能面临部分人员的流失问题，主要去向以体制内智库和企业为主，也有部分人员赴政府部门挂职。其实，一定数量的员工流动率对智库而言并非坏事，但是过高的流失率会增加管理成本，因为智库聘任新员工，并对其进行入职培训需要花费一定的经济成本，并且相对而言，生产效率会有所下降[9]。

（2）设立专业化的下位实体，完善校级智库运行平台

实体运营模式既包括运营机构的建立，也包括专业运营团队的设立。复旦发展研究院作为平台性的研究机构，通过项目规划、学术服务聚合和联络各类研究中心和兼职研究人员展开专项研究。目前，复旦发展研究院已经形成了具有强大

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

生命力的实体运营机构，包含 11 个研究中心（含 3 个海外中国研究中心）、2 个常设大型论坛秘书处(中国大学智库论坛、上海论坛）、1 个市级智库管理机构（上海市高校智库研究和管理中心）、1 个准社会组织(中国金融家俱乐部）组成的高校文科学术咨政复合体。其中学术服务中心承担了发展研究院全部的学术咨政管理服务和行政会务等工作。

（3）作为复旦智库平台与上海和中央形成良性互动

自成立以来，中央有关部门、上海市委市府给予高度重视和支持，研究院也依靠学科齐全的综合优势，集合学有专长、思想活跃的学者，以团队研究为主要方式，展开战略对策研究，为国家和上海对外交流等做出了重要贡献。一是多位教师受邀参加中外人文交流机制的有关内部会议。二是多次承担有关发言稿、谈话参考材料的撰写工作。三是提交高质量的决咨内参报告。2013 年至今，复旦发展研究院组织专家共撰写、提交了与中外人文交流直接有关的内参共计 14 篇，报送中央办公厅、教育部、外交部、中联部等有关部委。

2.2.2 模式分析

（1）集中全校资源推动智库国际化

智库的国际化需要专家、成果、财政和人脉的全面支撑，这往往不是一个高校智库可以具备的，复旦研究院作为校级智库运营平台恰恰在这四个方面都具备丰沛的资源，因此，依靠复旦研究院的整合推动，复旦智库集群的国际化成绩斐然。一方面，复旦发展研究院研究领域丰富，涉猎众多，种类多样，不仅研究成果涉及国际前沿动态，运营团队也开设多条产品线，不断开拓国际思想市场，抢占市场份额。同时还积极开展国际合作，同美国、丹麦、德国、波兰、阿塞拜疆、俄罗斯、日本等国建立友好往来关系。另一方面，由于受到来自政府和学校、企业以及国内外各方的支持，为复旦发展研究院带来资金支持，为机构的近一步发展提供有力保障，促进机构的“国际化”发展。

（2）“双跨性”特色显著

“双跨性”有两点内容，一跨学科，二跨院校。复旦发展研究院以“咨政”为出发点，以国家需求推动学科整合，发挥复旦大学综合性的学科优势，立足于学科的交叉与整合、研究团队的建设与发展。“新型智库建设”2015 首届学术研讨会中，复旦发展研究院副院长张怡提出，高水平综合性新型大学智库将朝着

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，
E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

主体性、综合性、立体性、集聚性、服务性、培养性、联动性方向发展[13]。除了高校的学者，还邀请中央、省市的高层研究机构的专家共同参与，结合本校的师资力量，以及校外企事业部门的专家或兄弟院校共同进行。

2.3 华南理工公共政策研究院（IPP）-学校扶持的独立实体智库模式

2.3.1 模式特征

（1）IPP 人才队伍的稳定性

华南理工公共政策研究院在人才培养方面，尤其是科研人员队伍建设中，在组建自己的全职团队的同时，不断扩充兼职研究员，兼顾各个层级，一定程度上有利于维护研究团队的研究水平。华南理工大学虽然未提供编制，但以职称服务形式进行代替，且大学母体认可 IPP 对研究人员的职称评定结果，一定程度上降低了核心研究人员的流失率。全职行政人员，也为研究人员提供了支持保障工作。(由表 3 可见)。

表 3　华南理工公共政策研究院（IPP）人员信息表

Table 3 The personnel information of South China Institute of Public Policy in South China University of Technology (IPP)

智库职员	数量	学位结构	数量	行政人员专业技术职称	数量	科研人员专业技术职称	数量
行政人员总数（全职）	6	行政人员（博士）	0	行政人员（正高级）	0	科研人员（正高级）	4
行政人员总数（兼职）	0	行政人员（硕士）	1	行政人员（副高级）	0	科研人员（副高级）	3
科研人员总数（全职）	20	行政人员（学士）	5	行政人员（中级）	1	科研人员（中级）	1
科研人员总数（兼职）	24	科研人员（博士）	8	行政人员（副高级）	0	科研人员（初级）	0
现有在站博士后人数	2	科研人员（硕士）	12	行政人员（其他）	5	科研人员（其他）	12

(*注：该表信息来源于 CTTI 及 IPP 官方网站，科研人员信息主要就全职人员来进行统计，统计时间截止于 2017 年 7 月 3 日。)

（2）充裕的经费援助

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

公共政策研究院的建设，离不开优秀校友——莫道明的“倾囊”相助。随着中国改革和转型的不断深化，莫道明意图去打造一所顶尖的社会智库，为政府和社会提供更加独立、客观、有效的政策方案。于是，莫道明出资 5000 万元与母校携手共建华南理工公共政策院。莫道明和学校一同规划研究院的职能定位、团队打造以及科研制度，提供了切实可行的帮助与支持。

（3）研究、运营独立化

华南理工大学公共政策研究院(IPP)拥有全职研究团队，由郑永年教授出任学术委员会主席和首席专家，围绕郑教授聚集优秀学者的观点和智慧，对中国的体制改革、社会政策、中国话语权与国际关系等问题开展研究工作。研究团队在 2016 年建设了 IPP Review 英文互联网平台，从专业角度出发，不断向西方世界进行传播尝试。同时，在管理运营方面，从上至下，无论是执行院长还是行政人员，整个管理团队无一人担任其他社会职务，形成以杨沐教授所领导的全职营运团队，意图将 IPP 打造成开放式的知识创新和政策研究平台，成为世界知名的中国智库。

2.3.2 模式分析

独立的法人实体性作为 IPP 的一大特征，一方面保证了智库研究的客观和科学性。公正研究院成立公共政策调研中心，通过网络、电话、入户、街访等方式贴近人民，深入实际生活开展调研。研究院设立公共政策圆桌论坛，定期邀请专家学者、政府人员、企业高管、社会组织成员等聚集起来进行头脑风暴，讨论问题的破解之法。公共政策研究院勇担时代重任，始终以“为中央政府资提供政策建议”为核心定位，抓住真问题，重点开展应用研究和对策研究，为决策部门提供政策报告、治理方案、建言建议等“智力产品”，不断提升决策影响力。仅 2016 年上半年，首批高端智库试点单位被中央采纳政策研究 44 篇报告，IPP 就入选 6 篇。

另一方面，IPP 作为独立的法人实体，不依附华南理工大学，这样一来，影响了机构有效整合校内学科资源和专家资源的力度，减缓了 IPP 对校内相关学术成果的“收割”效率和智库成果的转化效果。此外，IPP 自成体系，无法加入校内相关学科人才培养，不利于 IPP 在校内的交流和融合，可能面临孤立的处境。

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

2.4 南京师范大学中国法治现代化研究院-学校智库特区模式

2.4.1 模式特征

中国法治现代化研究院依托于南京师范大学法学院而建，和学校联系紧密，研究院工作的顺利推进离不开校方的鼎力相助。特区模式，就是指在智库建设中少部分智库享有特殊地位和优待政策。南京师范大学在智库建设上采用了“力出一孔”战略，即“集全校之力以促人、才、物之发展”。学校在资金、用房和用人上全面支持中国法治现代化研究院，通过集中优势资源，促进研究院迅速做大做强。

（1）依托法学院形成了稳定的研究团队

研究院已初步建立起一支专兼职相结合的研究队伍，设有 1 名行政全职人员、2 名行政兼职人员。院内还引进了来自加拿大萨省大学、浙江大学、武汉大学的 4 名法学博士担任智库专职全职研究人员。学校每年给研究院 10 名左右的博士后指标，截止目前共招收 3 名博士后进站研修（如表 4 所示）。

表 4　中国法治现代化研究院人员信息表

Table 4 The personnel information sheet of Institute of China’s Law Modernization Studies

智库职员	数量	学位结构	数量	行政人员专业技术职称	数量	科研人员专业技术职称	数量
行政人员总数（全职）	1	行政人员（博士）	0	行政人员（正高级）	0	科研人员（正高级）	25
行政人员总数（兼职）	2	行政人员（硕士）	1	行政人员（副高级）	0	科研人员（副高级）	13
科研人员总数（全职）	4	行政人员（学士）	2	行政人员（中级）	0	科研人员（中级）	13
科研人员总数（兼职）	55	科研人员（博士）	59	行政人员（副高级）	0	科研人员（初级）	0
现有在站博士后人数	3	科研人员（硕士）	0	行政人员（其他）	3	科研人员（其他）	0

（*注：该表数据来源于机构调研，调研时间截止于 2017 年 7 月 3 日。）

目前，研究院下设办公室，设 3 名全（兼）职行政人员负责行政与财务管理、人事管理、科研管理、工作通讯与咨询专报编发、国际法治信息采编、数据库与网站建设、公共关系、对外合作等具体事务，保证研究院日常工作的协调运转。

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

整个研究团队的设置有利于长期性、前瞻性研究的实施，增强工作活力，实现机构的正向性发展。

（2）学校特惠政策保证了研究院经费充裕

对于中国法治现代化研究院来源资金来源包括政府、学校和社会三种渠道。一方面，研究院受江苏省委宣传部主管，机构在运营过程中一部分资金来自与省委宣传部的拨款。当然，在享受“特区”待遇的基础上，南京师范大学与江苏省委宣传部在经费方面采取“1：1 配套”的方式，以同等数额的经费作为对研究院发展的支持。除此之外，2016 年 5 月 18 日，中国法治现代化研究员特邀研究员、江苏方德律师事务所主任丁韶华博士以个人名义向研究院捐款 1000 万人民币，以此来资助研究院事业的发展。

（3）营造宽松的研究空间

宽松舒适的研究空间在一定程度上可以看作是非物质奖励的一种形式，对研究员高产出的工作起到促进作用。良好的工作环境有助于留住和激励员工，使其高效的工作[9]。因此，除了考虑智库地理位置、外观设计，室内的拥挤程度、隐私程度、设计的合理性（是否便于研究员探讨交流）；还要注意辅助设施的提供，包括基础的办公工具、一系列先进的统计、分析软件、网络访问的效率以及相关研究文献、书籍和资料，从而保障研究的顺利进行。中国法治现代化研究院坐落于全国最美十大校园之一的南京师范大学随园校区，学校特别划拨了近 600 平方米的空间作为办公区域，并配有完善的软、硬件设备，给研究工作带来了极大的便利。

2.4.2 模式分析

（1）智库严谨的学术性、权威性吸引到实务部门较多的决策咨询需求

中国法治现代化研究院是南京师范大学唯一的省级重点智库，得到了学校的全面支持，和法学院一体两面，设有 6 个研究所和 1 个研究中心，每个研究所（中心）聘用了一批精干的专职研究员和一定数量的特邀研究员，并且通过聘任制、合同制等多种形式，广泛延揽党政机关、法治工作部门的退休官员以及高等院校退休的法科研究人员。因此，研究院的学术性、权威性和高端性容易获得司法实务部门的信任。研究院获得来自政府的大量法律方面的咨询评估工作。

（2）形成了独特的智库人才培养模式

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

由于学校对智库博士生招生、博士后招生的特殊优惠政策，中国法治现代化研究院是江苏省重点和重点培育智库中唯一可以以研究院名义招收培养博士的智库。学校给研究院一定数量的博士生招生名额，博士后招生不受名额限制。这样就可以根据智库研究的特点，培养法律公共政策分析的专门智库人才。这也是对在智库兼职的博士生导师的一种重要激励措施。2016 年 4 月 9 日，中国法治现代化研究院与最高人民法院第二巡回法庭签订战略合作协议，共同培养人才，探索“学校-实际部门共同培养”法律人才的模式，还主动推荐研究人员到最高人民法院第二巡回法庭挂职锻炼。

（3）增强人事管理机制的灵活性中国法治现代化研究院的人力资源配置一方面得到了来自学校的大力支持，迅速聚集了一批专家学者，另一方面由于学校人力资源处要维护学校人事政策的统一性，对进人标准有严格的学术水平要求，也影响到研究院的人力资源管理。研究院作为智库，对研究员的要求是综合性的，学术性和实践性需要平衡，而学校一般从学科建设视角出发，强调人才的学术标准。因此，研究院应该调整相关机制，增强人事管理制度的灵活性，考虑校方和自身需求，充分享受学校提供的 20 个研究员编制政策，培养研究人才，扩充研究团队，提升研究能力。

3 高校智库人力资源配置模式的共性问题分析及对策建议

3.1 丰富实体化运作，强化研究团队设置

高校人才资源丰沛，但其布局的基本特征就是高校人才分配给不同的院系、研究中心等，彼此联系不多，形成一个个的“人才孤岛”。即使个别研究中心转型为智库后，这种状况仍未改变。而高校智库作为一种人才密集型组织，人力资源配置和管理水平往往起决定性作用，因此，高校智库要不断加深实体化运作程度，组建分工合理、相互配合的研究团队。

就上述分析来看，紫金模式是教授课题组联合体，课题组任务是多元化的，调配和指挥权并不在智库，因此，智库在承接有一定时限要求的重大任务时，可能具有一定的挑战。另外，合理配置员工能力，以推动组织使命和目标的实现非常重要。[9]所以，即使有全职研究队伍，还要尽可能地完善团队结构，以实现智库利益最优化。中国法治现代化研究院虽然享有特区的地位，但是在人员招募上

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

仍然需要结合校方人事部门的意见。学校人事部门往往以学术标准而非智库的需求决定是否批准智库的人员招募申请，研究院可以全面考虑校、己双方需求，多角度地选择智库人才，享受学校政策，为己所用。在机构实体化运作的过程中，必须要建立结构合理的全职研究员队伍，主要由研究员、咨询顾问、研究助理等组成。智库在构建团队时，需要在以下两个方面做出选择：一是选择型明星型还是团队型，二是对固定研究员倚重程度(即选择多少固定员工)[8]。其实，无论是哪种类型，在进行选择之前，首先要联系高校智库自身的发展目标、实际情况，从而作出相应的选择。当然，还要注重对校外高端人才的引进和聘用，采取灵活的人才机制实现人员在高校智库内的流动。

3.2 加大激励力度，提升员工积极性

所谓激励，就是通过管理工作创设一定的条件，激发起员工实现工作目标的积极性、主动性和创造精神[14]。因此，一个激励的过程就是人的需求满足过程，它以未能得到满足的需求开始，以需要得到满足而告终[15]。在智库管理过程中，可以采取一定的激励政策，包括物质激励、精神激励，激发研究人员的潜在动机，实现个人和机构期望目标。简言之，激励就是调动人的积极性，使其更好地工作。

3.2.1 编制

一个组织机构或下属部门为了完成设立的任务，往往会对人员进行编制管理，通过对机构内部人员的配置，进行工作指导，进而起到对人员约束的效果。
这一方法同样适用于高校智库的人力资源配置。

在实际工作过程中，高校智库机构为了实现咨询决策的功能，在取得有关部门的批准、授权之后，对机构内部的设置以及人员数量定额、结构和职务都要配置明确。具体包括如下四点：(1)编制人员数量的确立；(2)各高校智库依据自身需求设立的职位名称、具体领导职位；(3)各类人员的比例结构的规定；(4)对具体人员配备的质量要求。高校智库通过采取编制管理的举措，一定程度上使得机构成员队伍形式齐整，便于在实际过程中实施管理工作。高校智库除了应该为少数高级研究员提供高校的终身编制外，用工形式应该多元化，人事代理、劳务派遣、合同用工都可以灵活运用，保持员工的一定流动率，吐故纳新，是非常必要

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，
E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

的。中国法治现代化研究院应该充分享有校方给予的20个智库人员编制的“特区政策”，组建一支兼具研究力、竞争力和凝聚力的研究团队。

3.2.2 职称

一般将专业技术人员的专业技术、学识水平和工作能力的等级称号称为职称（也称专业技术资格），代表着一个人的学识水平和工作实绩，表明劳动者具有从事某一职业所必备的学识和技能的证明，同时也是社会对自身专业素质的广泛接受和认可。高校应该设立独立的智库职称系列，以此来承认高校智库工作者的劳动、能力、水平，对增强他们的责任感和进取精神，提高其社会地位，促进知识分子政策的落实，稳定专业技术队伍，对发现人才、促进人才的成长和各项事业的发展都起了积极的作用。否则，如果高校把智库人员和普通教研人员的职称混在一期管理，势必使得智库人员拿学术标准衡量自己工作，而对智库研究咨询工作缺乏兴趣。高校智库可以借鉴IPP这种灵活的招募和激励机制。

3.3.3 薪资

在经济活动中，薪资就是指用人单位以现金或现金等值品的任何方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得到的工资、奖金、提成、津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。[15]在日常的工作生活中，薪资对于工作者来说是主要的生活来源，也更受重视。因此，高校智库在进行人力资源配置的过程中，更加要重点把握薪资这一因素对智库工作者的影响。在实际的管理过程中，往往薪资方案越简单，效果越好[9]。这样简单的形式，给智库工作者呈现一种稳定可靠的工资形式，有利于研究者们集中资源条件，进行政策研究，公开发布研究成果，推广实施决策方案，充分显示高校智库的潜力与优势。在高校智库的环境下，对工作人员的薪资结构中，“五险一金”的是智库应当对研究者支付的保障性的待遇，同时，在满足以下条件的时候也可以进行奖金的激励：(1)奖金的设立具有合理性、合法性；(2)在重大项目实施的过程中，发生的管理费用、协调和监督费用有所增长，但仍在高校智库接受的范围内；(3)实施的激励政策促进工作效率的不断优化，并实现了整体目标。

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

3.3 多渠道维护智库人员职业发展，凝聚智库竞争力

部分高校智库在人力资源管理过程中，除了少数高级研究员之外，没有系统地为智库人员进行职业规划，导致人员流失率的增加，影响研究团队的稳定性，最终难以形成智库的核心竞争力。对紫金传媒智库而言，提前为这些优秀的在校生规划好职业发展蓝图，将优秀的在校研究生转变为正式人员，为"紫金"所用。这样既保留了成熟的研究力，也避免出现智库人员更替带来的不稳定现象。

就复旦发展研究院来说，全职行政人员的设置以合同的形式招聘而来，显然不可能全部基于编制进行管理，也没有给行政人员设置升值体系。因此，为了改变这一被动的局面，可以通过其他的用工形式来改善这一状态，变被动为主动，可以设置"一般研究人员——项目主管——项目总监"这样的职位等级，不但可以使研究人员明确职业发展方向，还可以进一步对机构人员起到激励的作用，促进内部人员的良性竞争。在职位提升的同时，还应提供与职位相对应的工作保障，包括工资、福利以及职业升值空间。当然，在现实生活中，为了能够留住人才，户口的解决往往也是吸引人员的一大因素。只有解决了这些工作人员的"隐性问题"，才解决了他们的后顾之忧，这样才会安心工作，潜心研究。其实，大多数的智库都身居一线、二线城市，所以复旦发展研究院的人员配置模式遭遇的困境在很大程度上具有一定的普遍性。

对于身兼特区模式的中国法治现代化研究院而言，主要依托南京师范大学，大多数的智库人员都来自于法学院。从现状来看，研究院建立时间不长，机构内部也大多沿用学校的职业规划体系，而非智库内生，这样可能会造成智库活力稍显不足。虽然在成立初期，智库自身招聘的人员不多，但研究实力的增强，扩大机构发展是必然趋势。因此，为了促进法治现代化研究院的成熟与壮大，应该逐步形成智库自身的职业发展路径，为智库人员做好合理的规划，建立完善的晋升机制，提升员工升值空间和升值机会，为研究院能长久留住研究人才创造条件，以此来实现研究院的后期发展。

相比之下，华南理工公共政策研究院（IPP）在这一点上可圈可点，能够在智库管理实践中，考虑到员工职业发展前景这一要素的重要性，对其他高校智库来说，具有很强的借鉴意义和参考价值。IPP 能够为研究院全职研究人员评选职称，并且这一职称的评定也受到学校的认可，很大程度上对研究人员的工作起到

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

了激励和鼓动。也通过这一形式，促进了研究团队的稳定，降低了核心团队的流失率。同时，从初级研究员、中级研究员到高级研究员的职位跳跃，不单单是形成了明确的工作层级，同时也为提供了优越的工作报酬，稳定的工作保障。IPP也正是通过这样的形式，提升了研究团队的战斗力，短时间内形成独居自身特色的竞争内核。

目前，在高校智库人力资源配置方面还或多或少存在需要改进的地方，包括智库的实体化运作问题、智库内部激励不足以及智库人员职业发展空间有限等。有关这些问题的解决迫在眉睫，应该受到足够的重视。对智库自身而言，可以通过提升智库运营能力，设置一定的人员编制和职称，维护研究团队稳定性等这些方式，从而合理分配人力资源，充分发挥研究人员工作的精力、热情、创造能力和敬业程度，实现研究成果的最优化。

参考文献：

[1] 中国智库索引．中国智库研究与评价中心[EB/OL]．[2017-08-25]．https://ctti.nju.edu.cn/.

[2]全国高等学校名单.中华人民共和国教育部[EB/OL].[2017-06-14]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A03/moe_634/201706/t20170614_306900.html.

[3] 邹巍,郭辰. 我国新型高校智库建设的现状及其提升路径[J]. 教育科学. 2014,30（3）:66-70.

[4] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海：复旦大学出版社,2011:4.

[5] 安应民,吴菁. 人力资源管理学[M].北京：中国中央党校出版社，1998:57.

[6] 王辉耀,苗绿. 大国智库：智刃无锋 何以大国争锋[M]. 北京：人民出版社,2014:241-242.

[7] 肖鸣政.试论人力资源配置及其作用与模式[J].中国地质大学学报（社会科学版）,2001(4):26-29.

[8] 雷蒙德．J.斯特鲁伊克. 经营智库：成熟组织的实务指南[M]. 南京：江苏人民出版社,2015:191,193.

[9] 雷蒙德．J., 斯特鲁伊克. 完善智库管理:智库、“研究与倡导型”非政府组织及其资助者的实践指南[M]. 南京：南京大学出版社,2017:61,37,58,29,24.

[10] 周晓虹. 传媒智库:让公众分享思想产品[J]. 智库理论与实践,2016,1（4）:45-49.

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。

[11] 朱雷,吴晓亮,马正红. 建设媒体智库:地方党报集团转型的可行性及模式研究[J]. 传媒观察,2017,2:40-43.
[12] 颜云霞. 建设中国新型智库的“紫金”探索:专访紫金传媒智库秘书长闵学勤教授[N]. 新华日报,2015-12-18(14).
[13]《智库理论与实践》编辑部. 探讨智库理论推动智库建设:“新型智库建设”2015 首届学术研讨会专家观点集萃[J]. 智库理论与实践,2016,1:107-108.
[14] 冯江平. 人力资源管理[M]. 北京：高等教育出版社,2012:252.
[15] 姚裕群. 人力资源开发与管理通论[M]. 北京：清华大学出版社,2016:381,435.

作者贡献说明：

丁怡：论文资料搜集和论文撰写；

李刚：论文指导和论文修改。

The Allocation Models of Human Resources of Chinese University-affiliated Think Tanks

Ding Yi　Li Gang
Center for Research and Evaluation of Chinese Think Tanks, Nanjing University, Nanjing 210023

Abstract: [Purpose/significance] The allocation of human resources is important for the Chinese university-affiliated think tank that is a necessary part of the development of Chinese new types of think tanks. **[Method/process]** Based on the relevant data of Chinese Think Tank Index (CTTI), this paper put forward the following models for the allocation of human resources in Chinese university-affiliated think tanks: the first one was the model of the alliance of star professors of Zijin Media Think Tank in Nanjing University, the second one was the model of the school-level think tank operation center, the third one was the model of the independent entity think tanks supported by schools, and the last one was the model of the special zone for school think tanks. **[Result/conclusion]** Therefore, it’s a necessary condition of Chinese university-affiliated think tanks to establish distinctive human resource allocation models for success.

Keywords: university-affiliated think tanks　human resource　allocation model

收稿日期：2017-07-25　修回日期：2017-08-26　本文责任编辑：唐果媛

作者简介：丁怡（ORCID:0000-0001-6030-846X），南京大学信息管理学院硕士研究生，E-mail:elainedy@126.com；李刚（ORCID:0000-0002-7356-7388），南京大学中国智库研究与评价中心副主任、首席专家，信息管理学院教授，博士生导师。